

Psychologie

- 2 **Teil 1: Intentionen**
- 3 **Teil 2: Quadratur der Nachricht**
- 5 **Teil 3: Sachinhalt**
- 5 **Teil 4: Selbstoffenbarung (Verbergung, Verfälschung, Authentizität)**
- 7 Transaktionsanalyse
- 8 Hauptrealität - Nebenrealität
- 9 **Teil 5: Beziehung**
- 9 Projektion und Übertragung
- 9 Symmetrie oder Komplementarität
- 10 Die Beziehungsarten nach der Gewichtung
- 10 Die Beziehungsarten nach der Grundeinstellung
- 10 Verhaltenskreuz
- 11 Johari-Fenster
- 12 **Teil 6: Appell**
- 13 **Teil 7: Interaktionen**
- 14 Interaktionsstile in der Kommunikation
- 15 Empfang
- 15 Interpunktion
- 16 **Teil 8: Gruppendynamik**
- 16 Positive und negative Effekte
- 16 Psychologische und gruppendynamische Rollen
- 17 Die Entwicklung der Gruppe (Längsschnitt), die Team-Uhr
- 18 Systemgesetze
- 19 Die Beurteilung der Gruppe im Riemann-Thomann-Kreuz (Querschnitt)
- 23 Gruppenkonflikte
- 24 Soziogramm
- 25 **Teil 9: Feedback und Metakommunikation**
- 25 Feedback
- 26 Metakommunikation

Teil 1: Intentionen

Reden und Gespräche verfolgen bestimmte Absichten (Intentionen). Roland Burkart unterscheidet – diesmal aus psychologischer Sicht – drei Ziele der Kommunikation:

1. *Beeinflussung*: Hier geht es darum, das Denken und Handeln der Rezipienten in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Manipulation ist die gezielte Beeinflussung anderer Menschen zum eigenen Vorteil, und zwar so, dass diese Beeinflussung nicht erkannt und damit auch nicht durchkreuzt oder umgangen wird.

2. *Emanzipation*: Kommunikatives Handeln wird als Erziehung gesehen, als Hilfe zur Selbstwerdung. Das Ziel besteht darin, eine Kommunikationsstruktur zu etablieren, die den Erwerb von Fähigkeiten zum Diskurs ermöglicht. Erziehung ist aus dieser Optik vor allem Erziehung zur Kommunikationsfähigkeit. Und Emanzipation wird verstanden als Selbstverfügung des Individuums. Wer in der Kommunikation unfrei ist, bleibt es auch in seinen Kenntnissen, Meinungen, Erwartungen und Handlungen. Deshalb wird gefordert: dass man die Sprache der Massenmedien versteht, dass man die Wahrheit von Aussagen einschätzen lernt und dass die Beziehung zwischen Medium und Rezipienten symmetrisch ist. Die Medien sollen durch Aufklärung über sich selbst ein mündiges Massenpublikum heranbilden.
3. *Therapie*: Kommunikation wird als Mittel zur Behandlung von Verhaltensstörungen benutzt. Störungsfreie Kommunikation als Basis für konfliktfreie Beziehungen liegt dann vor, wenn nicht nur auf der Inhalts-, sondern auch auf der Beziehungsebene wechselseitige Einigkeit besteht. Störungen treten dort auf, wo man sich der Existenz dieser beiden Ebenen nicht bewusst ist und Unstimmigkeiten auf der falschen Ebene austrägt. Oder dort, wo ungleich interpunktiert und darüber nicht metakommuniziert wird. Interpunktion ist die Ordnung des Kommunikationsablaufes (Verhaltenssequenzen).

Teil 2: Quadratur der Nachricht

Friedemann Schulz von Thun hat ein Modell für die *Kommunikationsdiagnose* entwickelt. Nach diesem Modell weist jede Nachricht vier im Prinzip gleichwertige Seiten auf, die eine Botschaft transportieren:

Sachinhalt: worüber ich informiere

Selbstoffenbarung: was ich von mir selbst kundgebe

Beziehung: was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen

Appell: wozu ich dich veranlassen möchte

Je nach Grad an *Offenheit* lassen sich diese Botschaften wie folgt unterscheiden:

explizite Botschaften: ausdrücklich formuliert. Zum Beispiel: „Ich komme aus Hamburg.“ Oder: „Erna, hol Bier!“

implizite Botschaften: die Botschaft steckt in der Nachricht oder kann hineingelegt werden, wird aber nicht ausdrücklich formuliert. Beispiel: Der Referent spricht mit Hamburger Akzent und verrät dadurch, dass er Hamburger ist. Oder: „Erna, das Bier ist alle!“

Es ist nicht etwa so, dass implizite Botschaften nur am Rande mitlaufen. Im Gegenteil: Sehr häufig wird die Hauptbotschaft implizit gesendet.

Dabei sollte man beachten: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (P. Watzlawick), so wie man sich auch nicht nicht verhalten kann. Auch ein schweigender Mensch kommuniziert („Ich will meine Ruhe haben“ oder „Sie sind kein attraktiver Gesprächspartner für mich“ oder „Fangen Sie bloss kein Gespräch mit mir an!“).

In Bezug auf das *Werkzeug* können die Botschaften folgende Teile aufweisen:

Verbale Anteile: gesprochener oder geschriebener Text

Nonverbale Anteile: Stimme, Klänge, Mimik, Gestik, Bilder.

Vom Grad der *Einheitlichkeit* her unterschieden wir dabei:

Kongruenz: alle Teile ergeben eine Einheit. So passt zum Satz „Ich will dich nicht mehr sehen, du Schuft!“ eine laute Stimme und ein böses Gesicht.

Inkongruenz: einzelne Teile widersprechen sich.

Kongruenz und Inkongruenz zeigen sich nicht nur innerhalb der Nachricht, sondern auch in Bezug auf das jeweilige Umfeld der Person, den Kontext. So wird die Aussage „Ich bewundere deine Kochkunst“ unterschiedlich aufgenommen, je nachdem, ob der Sender vorher gesehen hat, ob der Braten angebrannt ist oder nicht.

Auch Inkongruenz besagt etwas. So könnte der Satz „Es ist alles in Ordnung“, ausgesprochen mit grimmigem Gesicht, so aufgenommen werden: „Es geht ihr nicht gut, aber sie will in Ruhe gelassen werden“.

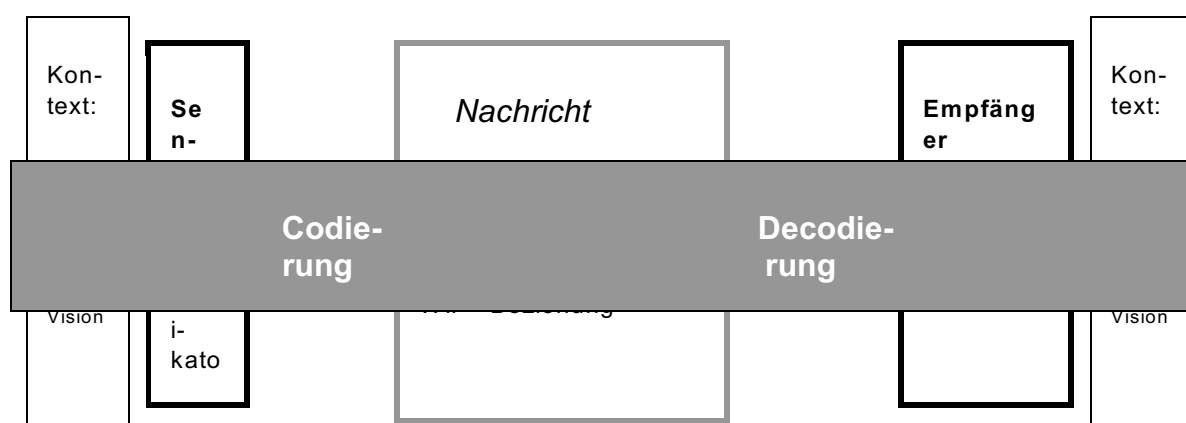
Das Schulz-Modell kann demnach ergänzt werden durch das Element „*Kontext*“. Mit Kontext bezeichnet man, was hinter den Personen liegt und deren Kommunikation beeinflusst. Die Beteiligten agieren nicht isoliert, sie werden „konditioniert“ durch

die Erfahrungen ihrer *Vergangenheit* (früher, Curriculum, Erkenntnisse),

das Umfeld ihrer *Gegenwart* (jetzt, Tagesform, aktuelle Situation) und

die Vision ihrer *Zukunft* (künftig, Perspektiven, Pläne).

Damit ergibt sich folgendes Kommunikationsschema:



Die Selbstoffenbarung (Ich) lässt sich im Johari-Fenster darstellen. Die Beziehung (Wir) kann in einer Transaktionsanalyse untersucht werden.

Teil 3: Sachinhalt

Hier scheint zunächst *Sachlichkeit* wichtig zu sein: der auf ein Sachziel bezogene Austausch von Informationen, völlig frei von menschlichen Strebungen. Jedoch ist zu berücksichtigen, was im Abschnitt „Selbstoffenbarung“ zum noch wichtigeren Aspekt der Authentizität gesagt wird.

Beim Sachinhalt ist die *Verständlichkeit* überaus wichtig. Die Stilistik kennt zu diesem Zweck bestimmte „Verständlichmacher“.

Teil 4: Selbstoffenbarung

Wer kommuniziert, weiss, dass seine Nachricht auch unter dem Aspekt der Selbstoffenbarung gewertet wird. Dies kann eine Selbstoffenbarungsangst auslösen, eine Art Prüfungsangst. Sie äussert sich im Paradefall der Prüfung, vor allem vor einem grösseren Publikum. Nach Schulz von Thun hat die Offenbarungsangst ihren Ursprung beim Zusammenstoss von kindlichem Individuum und Gesellschaft. Sie kann ein unterschiedliches Verhalten auslösen:

Verbergung

In grosser Offenbarungsangst kann man sich hinter Fassaden verstecken. Solche Fassaden, welche die Ich-Botschaft verdecken, können sein:

das Wir: Mit diesem Wort exponiert sich der Sprechende weniger stark. Beispiel: „Wir wollen jetzt ins Bett gehen.“

Das Du: Damit wird inneres Erleben in eine Aussage über den andern übersetzt. Beispiel: „Dir kann man wirklich nichts anvertrauen“. Damit wird folgende Ich-Botschaft vermieden: „Mir ist es ungeheuer peinlich, dass du das weiter erzählt hast.“

das Man und das Es: Damit wird ein Inhalt entpersönlicht, anonym. Beispiel: „Man wird wütend, wenn man so lange warten muss.“ Oder: „Es wird langweilig.“

Fragen: In gewissen Fällen sind Fragen nicht ein Mittel der Informationsgewinnung, sondern eine Technik, Oberhand zu gewinnen. Beispiel: „Weshalb hast du dieses Kleid gekauft?“ Hinter einer solchen Frage versteckt sich oft ein Gegner.

Verfälschung

Imponiertechnik: Sie besteht darin, sein Selbst aktiv zu präsentieren und es hoch genug anzusiedeln. Zu diesem Zweck wird es in der Nachricht entsprechend platziert. Beispiel: „Ich kann Ihnen da nur zustimmen. Wir hatten beim Bau unseres Hauses in Florida ein ähnliches Problem.“

Selbstverkleinerung: Sie präsentiert das Selbst tief. Beispiel: „Mit mir ist heute nicht viel los“. Dies kann in mehrfacher Absicht geschehen. So kann beabsichtigt sein, dass die Appellbotschaft entsprechend tief interpretiert wird: „Gebt mir keine allzu schwere Arbeit auf“. Oder dann rechnet man, dass der Empfänger die implizite Appellbotschaft erkennt, die Selbsteinschätzung zu korrigiert und antwortet: „Vorhin hast du aber recht überzeugende Aussagen gemacht.“

Authentizität

Versteckende und verfälschende Techniken kosten Kraft – oft zu Lasten des sachlichen Ertrags, der Solidarität in der Gruppe oder auch der seelischen Gesundheit. Deshalb raten Kommunikationspsychologen: „Sei du selbst. Gib dich nach aussen hin so, wie dir innerlich zumute ist.“

Damit ist Authentizität gemeint. Sie beruht laut Carl Rogers auf der Übereinstimmung (Kongruenz) von drei Bereichen der Persönlichkeit:

Inneres Erleben (was ich fühle, was sich in mir regt)

Bewusstsein (was ich bewusst mitkriege)

Kommunikation (was ich mitteile, nach aussen hin sichtbar werden lasse)

Dies zeitigt weitreichende Wirkungen: Je kongruenter eine Person kommuniziert, desto klarer und eindeutiger wird seine Nachricht verstanden. Je weniger er sich in positiver Selbstdarstellung übt, desto weniger muss das Publikum auf der Hut sein. Es kann deshalb intensiver zuhören. Damit fühlt sich der Sprecher umso besser verstanden, was zur Folge hat, dass er das Publikum schätzt. Das Publikum fühlt sich akzeptiert und kommuniziert auch seinerseits kongruenter.

Wir sind „ganz bei der Sache“, wenn die innere Energie dem Thema zur Verfügung steht. Oft ist aber in der Innenwelt ein ganz anderes Thema aktuell als das, was gerade angesprochen wird. Die daraus folgende „Halbherzigkeit“ ist ein Stück ungelebtes Leben. Deshalb kann themenzentrierte Interaktion, die das „offizielle“ und das „eigentliche“ Thema zur Deckung bringt, die Kommunikation spürbar verbessern.

Beim Selbstbild kann man sich an den Selbstcheck nach Guilford halten:

Morphologie (äussere Gestalt)

Physiologie (innere körperliche Verfassung)

Bedürfnisse

Interessen

Einstellungen

Temperament

Fähigkeiten

Transaktionsanalyse

Interessant ist die Transaktionsanalyse von Eric Berne, der drei Ich-Zustände unterscheidet, zwischen denen der Mensch ständig hin- und herwechselt:

Kindheits-Ich = gefühltes Lebenskonzept, geprägt durch die Zeit zwischen Geburt und Schulbeginn. Im natürlichen Kindheits-Ich finden sich echte Gefühle, Kreativität, Begeisterung, Freude, Verspieltheit, aber auch Egoismus, Angst, Hilflosigkeit. Im angepassten Kindheits-Ich gibt es gelernte Gefühle, Gehorsam, gute Umgangsformen, aber auch fehlendes Selbstvertrauen, Launisches, Trotz, Wehleidigkeit. Dabei spielt die Skript-These eine wichtige Rolle: die Eindrücke, die man empfängt, werden dem ursprünglichen „Lebensplan“ eingepasst.

Eltern-Ich = gelerntes Lebenskonzept. Das Eltern-Ich zeigt sich fürsorglich (Hilfe, Behüten, Beratung, Trost) oder kritisch (beurteilend, lobend, abwertend, herablassend, schuldzuweisend).

Erwachsenen-Ich = erfahrenes oder überlegtes Lebenskonzept, gebildet vom 10. Lebensjahr an. Kritische Instanz, die das Kindheits- und Eltern-Ich dauernd hinterfragt und denkt, prüft und entscheidet. Das Erwachsenen-Ich überprüft die Impulse aus Kindheits- und Eltern-Ich auf Angemessenheit.

In allen Ich-Zuständen gibt es effiziente und ineffiziente Verhaltensweisen:

Das Kindheits-Ich zeigt Effizienz im Spontanen und in der Freude, Ineffizienz in der Unüberlegtheit, im Egoismus und in einer geringen Kontinuität.

Das Eltern-Ich ist effizient im Korrigieren, in der Sachlichkeit und in der Fairness, aber auch im Mut-Machen, in der Förderung und in der Beratung. Es ist ineffizient in der Abwertung, der Schuldzuweisung, der Überheblichkeit und der Provokation sowie der übertriebenen Fürsorge.

Das Erwachsenen-Ich ist effizient in der sachlichen Information, der objektiven Wertung und der Kooperation, ineffizient im Unpersönlichen und in der Abkapselung.

Menschen, die parallel kommunizieren, tun dies problemloser als solche, deren Transaktion sich kreuzt:

	Antwort geht auf dem gleichen Weg zurück.	A Haben Sie das Paket abgeschickt? B Ja, es ging weg.
Gekreuzt	Antwort nimmt einen anderen Weg, was Konflikte produzieren kann.	A Wissen Sie, wo mein Rechner ist? B Halten Sie mehr Ordnung, dann finden Sie Ihren Kram.
Verdeckt	Verbale Antwort geht auf dem gleichen Weg zurück (parallel),	A Haben Sie Ihre Aufgabe erledigt?

gekreuzt	die nonverbale jedoch verläuft anders (gekreuzt), birgt Zündstoff.	B Verbal: Ja, ja, ich bin fertig. Nonverbal: gereizter Ton und Kopfschütteln.
-----------------	--	--

Hauptrealität – Nebenrealität

Reinhard Lemp legt dar, dass jeder psychisch gesunde Erwachsene zwischen zwei Realitätsebenen hin- und herwechselt:

Hauptrealität	Das ist jene Realitätsebene, die man mit Mitmenschen teilt. Sie ermöglicht erst die Kommunikation zu zweit oder in einer Gruppe.
Nebenrealität	Das ist jene Realitätsebene, die der individuellen Vorstellung entspricht. Sie stammt aus dem eigenen Erleben und auch aus dem, was einem zugetragen wird (z. B. durch Erzählung) und man sich zu eigen macht. Die Nebenrealität charakterisiert nach Lemp das kleinkindliche Realitätsverhalten, denn das Kleinkind kennt zuerst nur diese Ebene. Es „erklärt“ die ganze Welt als „seine“ Welt.

Den Wechsel von einer Ebene zur andern bezeichnet Lemp als *Überstieg*. Der Überstieg zur Nebenrealität ist eine *Regression*, d. h. ein Rückzug in die (aktuell bevorzugte) Nebenrealität, ein aus der Frühkindheit übernommener Vorgang. Die Rückkehr in die Hauptrealität heisst Rückstieg.

Die Regression „verrät“ das Kind im Menschen. Das Kind im Menschen ist sein Schutzengel, eine Quelle auch seiner Menschlichkeit. Die Regression ist laut Lemp ein existenzielles Prinzip, das den Menschen in der Wirklichkeit lebensfähig macht. Für das Leben in der Gemeinschaft kann es zur Gefahr werden. Das wird deutlich, wenn man daran denkt, dass Schizophrene bei der Regression an der Nebenrealität „hängenbleiben“, der Rückstieg missglückt, der Schizophrene gerät in Isolation.

Lemp äussert sich in diesem Zusammenhang über die Rolle der Medien, vor allem über die Bilder, speziell die bewegten. Anders als der blosser Medientext regen bewegte Bilder die Nebenrealität stark an. Das Fernsehen gestaltet dabei die Nebenrealität für viele identisch und suggeriert so eine Pseudo-Hauptrealität. Das Verwässern der Grenzen zwischen beiden Realitätsebenen spielt bei Gewalttaten Jugendlicher eine Rolle. Sie agieren in solchen Situationen aus der Nebenrealität heraus und halten diese für die Hauptrealität, bis sie aus dieser Fiktion erwachen.

Teil 5: Beziehung

Mit der Beziehungsbotschaft gibt der Sender zu erkennen, wie er sein Verhältnis zum Partner einschätzt.

Projektion und Übertragung

Beziehungsstörungen ergeben sich, wenn der Sender den Empfänger wesentlich anders sieht als dieser sich selbst. Hier sind u. a. drei störende Mechanismen zu beobachten:

Die *Projektion*: „Wenn du deine Magenschmerzen im Gesicht des andern erblickst, dann ist dies eine Projektion“ (Ruth Cohn). Seelische Vorgänge, die sich in mir abspielen, projiziere ich nach aussen und will sie übersensibel beim andern erkennen. Eine spezielle Situation zeigt sich beim „*Andorra-Effekt*“: Ein Vorurteil wird derart stark auf eine Person projiziert, dass diese sich dem Vorurteil anpasst.

Die *Übertragung*: Hier spielt ein Dritter in die Projektion hinein. Man überträgt Eigenschaften, die man von einer Drittperson her kennt, die dem Empfänger irgendwie gleicht.

Unrepräsentativer Kontakt: Wenn man jemanden nur in bestimmten Situationen erlebt (z. B. der Lehrer den Schüler, der Beamte den Ausländer), wird man daran gehindert, ihn auch von anderen Seiten kennen zu lernen. Das kann ungünstige Bilder produzieren, verursacht durch Verabsolutierung der eindimensionalen Bekanntschaft.

Symmetrie oder Komplementarität

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch (Gleichheit der Beziehung) oder komplementär (Unterschiedlichkeit).

Symmetrie verrät Streben nach Gleichheit und Verminderung von Unterschiedlichkeiten. *Komplementarität* baut auf sich gegenseitig ergänzende Unterschiedlichkeiten. Paul Watzlawick geht davon aus, dass der Wechsel zwischen beiden Situationen nicht nur möglich, sondern auch nötig ist.

Beide Formen enthalten denn auch ein Störungspotenzial. Es gibt eine „symmetrische Eskalation“, und eine „starre Komplementarität“. Beide verraten eine Verfestigung der Beziehungsstruktur. Die Partner sind nicht mehr imstande, von einer symmetrischen in eine komplementäre Beziehungsform zu wechseln.

Die Beziehungsarten nach der Gewichtung

Nach Jay Haley gibt es drei Grundarten der Beziehung:

Symmetrische Beziehungen	Beide Partner können jeweils gleiche Verhalten zeigen.
Komplementäre Beziehungen	Die Partner zeigen unterschiedliche Verhalten, aber diese ergänzen sich.
Metakomplementäre Beziehungen	Diese kann sich etwa ergeben, wenn ein Partner den andern dazu bringt, ihm zu helfen. Der Helfende hat zwar Oberhand, aber auf einer höheren Ebene hat der andere Oberhand, weil er es war, der die komplementäre Beziehung erst herbeigeführt hat.

Die Beziehungsarten nach der Grundeinstellung

Beziehung	Ich bin ...	Du bist ...
Gewinner-Gewinner	... okay.	... okay.
Gewinner-Verlierer	... okay.	... nicht okay.
Verlierer-Gewinner	... nicht okay.	... okay.
Verlierer-Verlierer	... nicht okay.	... nicht okay

Verhaltenskreuz

Zur Beurteilung der Beziehung bietet Schulz von Thun, angeregt durch Reinhard Tausch, das sog. Verhaltenskreuz an. Es kombiniert zwei Stilmerkmale, nämlich das der Wertschätzung und das der Lenkung. Damit gliedert es die Beziehungen in folgende vier Stil-Quadranten:

Lenkung	Wertschätzung hoch	Wertschätzung tief
Stark	Patriarchalisch-fürsorglicher Stil	Autoritärer Stil
Schwach	Partnerschaftlich-sozialintegrativer Stil	Laisser-faire-Stil

Johari-Fenster

Josef Luft und Harry Ingham haben 1955 das sog. Johari-Fenster entwickelt, mit dem man zwischenmenschliche Beziehungen einstufen kann. Das Fenster, das man auch auf das Verhalten zwischen Gruppen anwenden kann, besteht aus vier Quadranten:

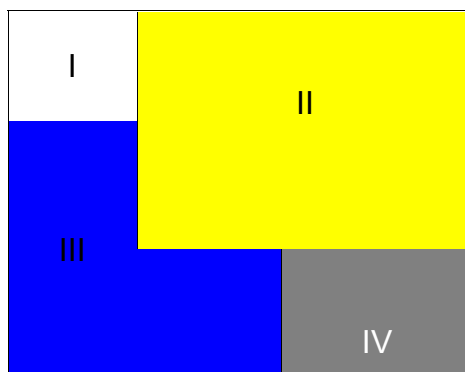
	Mir bekannt	Mir nicht bekannt
Anderen bekannt	I Freie Aktivität	II Blinder Fleck
Anderen nicht bekannt	III Vermeiden oder Verbergen	IV Unbekannte Aktivität

Quadrant I: Der Bereich der freien Aktivität sagt etwas aus über Verhaltensweisen, die einem selbst und auch andern bekannt sind.

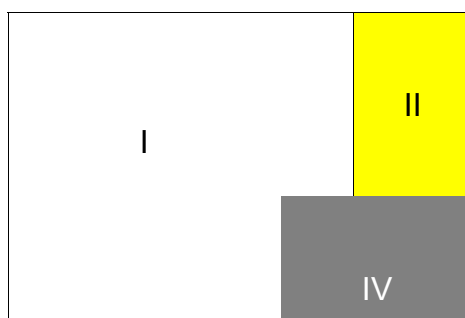
Quadrant II: Der Bereich des blinden Flecks bezeichnet Gebiete, wo andere in uns Dinge sehen, die uns unbekannt sind.

Quadrant III: Der Bereich des Vermeidens und Verbergens zeigt Dinge, die wir selber wissen, aber anderen nicht offenbaren.

Quadrant IV: Der Bereich der unbekanntes Aktivität, des Unbewussten. Wir und unsere Mitmenschen erkennen Dinge nicht, die aber existieren und sich auswirken.



In der Startphase einer Beziehung ist der Quadrant I normalerweise klein. Es gilt, ihn zu vergrößern. Durch Kommunikation wächst die Gemeinsamkeit. Die Beziehung wird offen. Gleichzeitig schrumpfen die andern Quadranten: am stärksten III, etwas weniger II und nur schwach IV:



III

Teil 6: Appell

Die Appellseite der Nachricht zeigt, welchen Einfluss man nehmen will, welche Interpretation man sich auf der Gegenseite wünscht. Dabei zeigt sich, dass Sender wie auch Empfänger vor der Wahl stehen, ob sie sich auf Ausdruck oder auf Wirkung konzentrieren wollen.

Der ausdrucksorientierte Sender will nicht primär Wirkung erzielen, sondern sich optimal ausdrücken. Der wirkungsorientierte hingegen fragt dauernd nach der Wirkung und entwirft die Nachricht entsprechend. Der Empfänger seinerseits will diese Unterscheidung erkennen („Lobt mich der Chef, weil er sich über meine Leistung freut – oder lobt er, weil er im Motivationskurs gelernt hat, dass gelobte Mitarbeiter mehr leisten?“).

Schulz von Thun unterscheidet drei Typen von Appellen:

Verdeckte Appelle. Beispiel: Ein Kind zeigt sich überempfindlich, die anderen Kinder gehen darauf ein.

Paradoxe Appelle. Beispiel: Eine Mutter ruft ihrem Kleinsten zu, er soll sofort von der Kiste steigen – ohne Effekt. Darauf ruft der ältere Bruder, dass es oben bleiben soll – worauf es heruntersteigt.

Offene Appelle. Sie sichern längerfristig am ehesten eine gute Beziehung. Beispiel: „Bitte stell mir doch die Leute vor, wenn du in meiner Anwesenheit mit andern sprichst.“

Im Appell kann auch *Motivation* stecken. Diese spielt in der Kommunikation, etwa bei Verhandlungen oder Schulungen, eine zentrale Rolle. Nach Gerrit Hoberg bezieht sich Motivation auf den Bereich der Antriebskräfte, die dazu beflügeln, eine Aufgabe anzugehen und bis zur Lösung durchzuhalten. Diese Kräfte spielen, wenn entsprechende Anreize gegeben werden und die Passung stimmt.

Anreize können darin bestehen, dass eine Abdeckung der Bedürfnisse des Angesprochenen in Aussicht zu stellen. Als Hilfe bietet sich die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow an, die von unten nach oben folgende Bedürfnisse aufzeigt:

6. Transzendenz
(„Suche nach einer jenseits des Menschseins liegenden Identität“)
5. Selbstverwirklichung
4. Wertschätzung von Person und Leistung
(Beförderung)
3. Soziale Bedürfnisse
(Geselligkeit, Geborgenheit)
2. Sicherheit
(Arbeitsplatz, Schutz vor Schmerz)
1. Physiologie (Hunger, Durst, Schlaf)

Praktische Motivationshilfen können darin bestehen,
 an diese Bedürfnisse anzuknüpfen
 zu provozieren
 Gruppenarbeit anzubieten
 gemeinsam zu planen
 Pro und Kontra spielen zu lassen
 mit Beispielen zu starten
 aktiv werden zu lassen
 Rollenspiele zu ermöglichen
 geeignete Medien einzusetzen

Unter *Passung* versteht man die wechselseitige Beziehung zwischen den Anforderungen der Aufgabe und den Voraussetzungen des Angesprochenen. Es gilt, sie ins Gleichgewicht zu führen.

Teil 7: Interaktionen

Wenn Sender und Empfänger aufeinander reagieren, entsteht Interaktion. Dieser Begriff liegt über jenem der Kommunikation, denn Interaktion bedeutet Wechselbeziehung zwischen Handlungen schlechthin (also auch ausserhalb der Kommunikation).

In der Kommunikation leitet der Begriff Interaktion dazu an, Vorgänge nicht bloss sender- oder empfängerseitig zu untersuchen, sondern im System. Damit liegt es nahe, Kommunikation nicht vom linearen Bild, sondern vom Kreisbild her zu betrachten. Ein Kreis hat weder Anfang noch Ende.

Die Kommunikationsanalyse beantwortet also die Frage:
 „Wer übermittelt mit welchem Hintergrund was wie wem und was löst dies weiter aus (beim Partner, beim Publikum, bei sich selbst)?“

Damit verlieren die denkbaren Ursachen von Verhalten an Bedeutung, während die zwischenmenschlichen Wirkungen zu einem Kriterium erster Wichtigkeit werden. Das ist auch der Grund, weshalb man lineare Vorstellungen (Sender und Empfänger, dazwischen ein Pfeil nach der einen Seite) nur auf einen Einzelkontakt beschränken sollte.

Interaktionsstile in der Kommunikation

Schulz von Thun hat acht Interaktionsstile beschrieben:

Stil	Beispiel einer Aussage	Selbstoffenbarung	Beziehung	Appell
Bedürftig-abhängig	Wie soll ich das denn bloss machen?	Ich schaffe es nicht alleine mit meinen schwachen Kräften.	Du bist der Stärkere.	Unterstütze und beschütze mich!
Helfend	Keine Sorge – ich bin ganz für dich da. Das werden wir schon hinkriegen.	Ich bin stark und belastbar, brauche niemanden.	Du Armer, du bist wirklich zu bedauern und brauchst Hilfe.	Sag, wo drückt der Schuh?
Selbstlos	Lass mich doch ganz für dich da sein!	Ich bin nichts.	Massgebend bist du.	Sag, wie du mich haben willst!
Aggressiv-entwertend	Du bist schuld, du bist doch das Hinterletzte.	Ich bin obenauf.	Du bist schuld ... erbärmlich ... dumm ... krankhaft.	Gib klein bei – bekenne dich schuldig!
Sich beweisend	Ich bin ohne Fehl und Tadel.	Ich bin ohne Fehl und Tadel.	Du wirst mich beurteilen oder mit mir konkurrieren.	Erkenne mich an!
Bestimmend-kontrollierend	Das macht man so und nicht anders.	Ich weiss, was richtig ist.	Du bist ein Risikofaktor, man muss dich anleiten.	Das macht man so und so. Es gehört sich nicht, dass ...
Sich distanzierend	Die Klugheit gebietet, die Sache nüchtern und ohne emotionen von einer höheren Warte aus ...	Was in mir vorgeht, tut nichts zur Sache – ausserdem geht nichts in mir vor.	Du bist viel zu anhänglich und zu emotional.	Komm mir nicht zu nahe!
Mitteilungsfreudig-dramatisierend	Hört, hört – so bin ich.	Hört, hört – so bin ich.	Du bist mir wichtig – als willkommenes, aber austauschbares Publikum.	Wende dich mir zu und bestätige meine Selbstdarstellung!

Empfang

Der empfangende Mensch decodiert, und er tut es auf seine Weise. Dabei kann eine bestimmte *Wahrnehmungsseite* besonders wachsam sein, vorübergehend oder dauernd. Demnach gibt es Leute mit einem Sach-Ohr, einem Beziehungs-Ohr, einem Selbstoffenbarungs-Ohr oder einem Appell-Ohr. Ein Wirt kann beispielsweise ein ausgeprägtes Appell-Ohr entwickeln: „Was suchen Sie? Einen Aschenbecher? Ich bringe sofort einen“. Immer ist die Nachricht, einmal angekommen, ein „*Machwerk*“ des Empfängers. Der Empfänger nimmt wahr und interpretiert.

So kann man bei der *Lektüre* eines erhaltenen Textes wie folgt vorgehen:

Lesen = zur Kenntnis nehmen

Verstehen

Reflektieren, z. B. mit Hilfe eines *Textbildes*: Stichworte aufschreiben, mit logischen Linien verbinden

Unwichtiges Streichen, Wichtiges einkreisen.

Zusammenfassen des Wichtigen

Darauf folgt die Antwort an den „Sender“, die sich wiederum an der vierteiligen „Konstruktion“ einer Nachricht orientiert und an der eigenen früheren, gegenwärtigen und künftigen Situation.

Interpunktion

Interpunktieren heisst, das eine Verhalten als Ursache und das andere als Folge auszulegen. Dabei definieren sich die Rollen durch die Bereitwilligkeit der Teilnehmer, eine bestimmte Interpunktionsform anzunehmen. Bei Paul Watzlawick kann nachgelesen werden, welche Ereignisfolgen von unterschiedlicher Interpunktion ausgehen: „Diskrepanzen auf dem Gebiet der Interpunktion sind die Wurzeln vieler Beziehungskonflikte“. Sie nörgelt, weil er sich zurückzieht. Oder zieht er sich zurück, weil sie nörgelt? Eine Uneinigkeit hinsichtlich der Interpunktion kann Streit auslösen. Von aussen gesehen ist weder der eine noch der andere Standpunkt stichhaltig, da die Interaktion der Partner nicht linear, sondern kreisförmig verläuft.

Teil 8: Gruppendynamik

Unter einer Gruppe versteht man eine Reihe von Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben. Entscheidend ist das „zielgerichtete Miteinander“. Es gibt *formelle Gruppen* (die offiziell mit Auftrag gebildet wurden, sich treffen und Regeln einhalten) und *informelle* (die infolge gegenseitiger Sympathie oder ähnlicher Interessen eher auf lockere Art zusammenfinden).

Gruppendynamik umfasst das kommunikative Verhalten der Einzelnen in der Gruppe, die Wechselwirkungen unter ihnen und die Wirkung der Gruppe auf den Einzelnen. Das führt zu positiven und negativen Effekten:

Positive Gruppendynamik	Die Gruppe reißt einzelne mit, fördert das Niveau aller, bietet Geborgenheit, wird schöpferisch, lässt Stolz aufkommen. Merkmale eines erfolgreichen Teams: Leistung, Ziele, Dynamik, Struktur und Klima.
Negative Gruppendynamik:	Einzelne streben nach Dominanz, Antipathie der Führung gegenüber, Isolation, Hemmungen beim Sprechen, Angst vor Überforderung, Provokationen, Eigensinn, usw.

Die Struktur einer Gruppe ergibt sich durch die *Rollen*, die in ihr gespielt werden und die sich nach Kategorien gruppieren lassen:

Psychologische Rollen	<p>ergeben sich aus der individuellen psychologischen Veranlagung heraus, z. B. Streber, Clown, Rebell, Prinzessin, Versager, Fleissige</p> <p>Typische Leute in einem Gruppengespräch können sein: Positive, Alleswischer, Redselige, Erhabene, Schüchterne, Uninteressierte, Frager, Ablehnende, Streitsüchtige</p>
Gruppen-dynamische Rollen	<p>ergeben sich aus der gruppendynamischen Funktion (die es im Prinzip in allen Gruppen gleich geben kann):</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Führer</i> = Alpha-Figur (sein Wille ist der Wille der Gruppe) - <i>Berater</i> = Beta-Figur (Spezialist) - <i>Anhänger</i> = Gamma-Figur (macht seine Arbeit) - <i>Aussenseiter</i> = Omega-Figur (richtet sich gegen Alpha)

Die Entwicklung der Gruppe (Längsschnitt)

Phase	Inhaltsebene	Beziehungsebene
Forming = Gründung, Test	Kennenlernen der Aufgabe, Einschätzen der Situation, Suche nach Anhaltspunkten	Persönliches Sich-kennen-Lernen, Abtasten, Suche nach Hilfen
Storming = Streit, Nahkampf	Schwierigkeiten mit der Aufgabe, Widerstände gegen die Aufgabe	Austragen von Konflikten über die Gruppenzusammensetzung, Positionskämpfe, Bildung von Untergruppen
Norming = Vertrag, Organisierung	Austauschen von Informationen, Auslegen der Aufgabenstellung	Harmonisierung der Beziehungen, Herausbildung erster Rollen, Normenbildung, Teilnahme am Gruppengeschehen, Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts
Performing = Arbeit, Verschmelzung	Arbeiten an der Aufgabe, Sichtbarwerden von Lösungen	Bildung von funktionellen Rollen, Strukturierung und Festigung der Gruppe, Kooperationen, Wir-Gefühl kommt zum Tragen
Informing = Weitergabe	Präsentation der Ergebnisse vor andern	Gruppenidentität gefestigt, Kontakte nach aussen

Bemerkung: Die ursprüngliche, vierteilige Phaseneinteilung von Tuckmann wird auf unterschiedliche Weise ergänzt (durch „Informing“ wie hier, oder durch „Re-Forming“ = Orientierung, Bilanz).

Die sog. Team-Uhr unterscheidet folgende Phasen:

1	Orientierung	Nett, höflich, vorsichtig, unpersönlich, gegenseitiges „Abtasten“
2	Konflikt	Cliquenbildung, mühsames Vorwärtskommen, Konfrontation der Personen, unerschwellige Konflikte
3	Normierung	Entwicklung neuer Umgangsformen und Verhaltensweisen, Konfrontation der Standpunkte, Feedback
4	Integration	Offen, flexibel, ideenreich, leistungsfähig, solidarisch und hilfsbereit

Systemgesetze

Ganzheit	Jeder Teil eines Systems ist mit den anderen Teilen so verbunden, dass eine Änderung in einem Teil eine Änderung in allen Teilen verursacht (Synergie).
Übersummation	Ein System ist mehr und anders als die Summe der Teile.
Rückkoppelung	Jedes System hat die Möglichkeit, sich selbst zu regulieren.
Zyklischer Charakter	Systeme können betrachtet werden als Zyklen von Ereignissen.
Offenheit	Systeme sind offen, indem sie sich mit ihrer Umwelt austauschen.
Negative Entropie (Grössenentwicklung)	Jedes System neigt zum Zerfall.
Differenzierung und Integration	Systeme entwickeln sich in Richtung von grösserer Differenzierung, dem kann man durch Integration entgegenwirken.
Dynamisches Gleichgewicht	Ein System will seinen eigenen Charakter wahren.
Äquifinalität	Jedes System kann von verschiedenen Ausgangspunkten aus und auf verschiedenen Wegen den gleichen Endzustand erreichen.
Selbstorganisation	Systeme haben die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren.

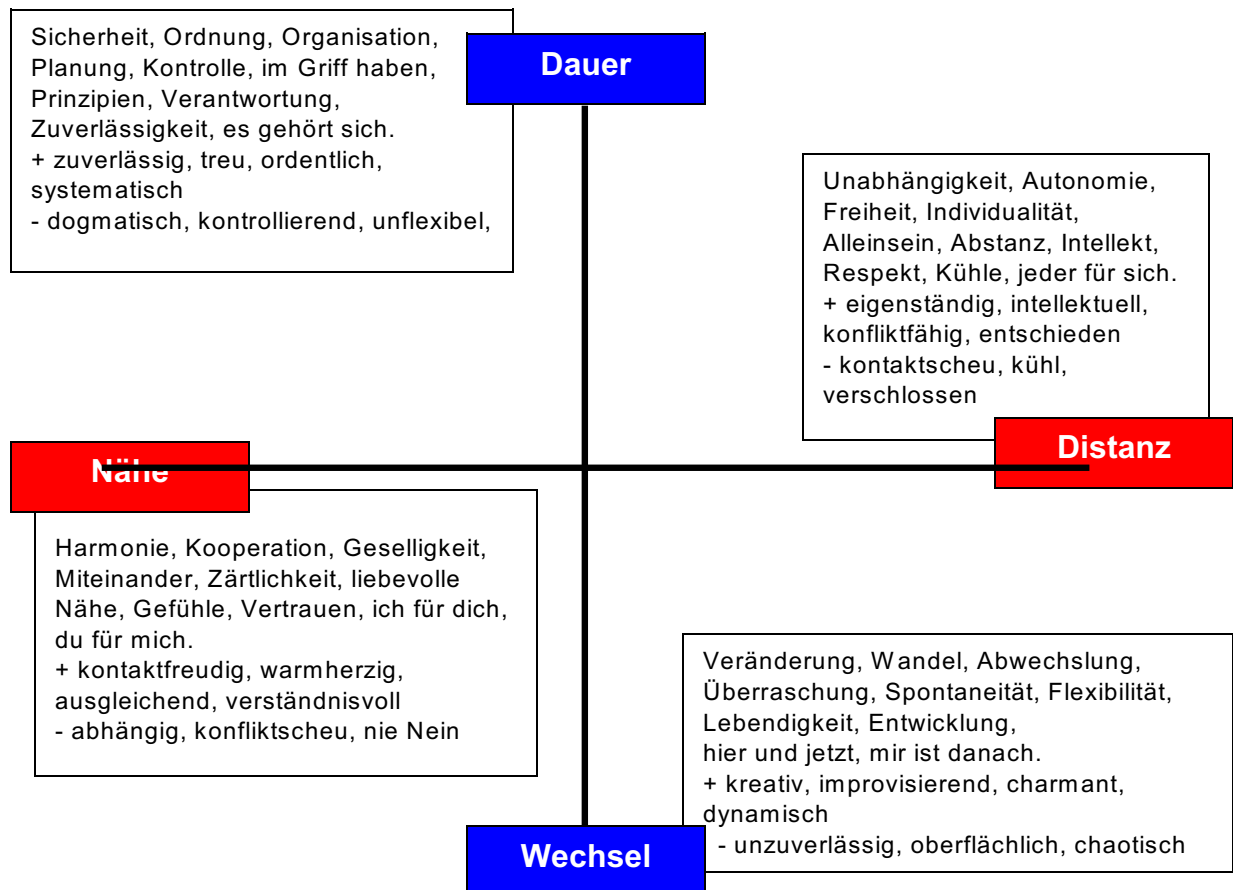
Die Beurteilung der Gruppe (Querschnitt)

Das Riemann-Thomann-Kreuz erlaubt es, Gruppen im Querschnitt zu beurteilen (Soll- und Ist-Zustand), und zwar

in ihrem Raumverhalten, nach den Kriterien „*Nähe*“ und „*Distanz*“, entsprechend den Grundforderungen von Beziehungsfähigkeit und Abgrenzung, aber auch den Grundängsten von Selbstverlust und Einsamkeit, sowie

in ihrem Zeitverhalten, nach den Kriterien „*Dauer*“ und „*Wechsel*“, entsprechend den Grundforderungen von Dauerhaftigkeit und Wandlungsbereitschaft, aber auch den Grundängsten von Unbeweglichkeit und Chaos.

Das Kreuz lässt sich so darstellen und mit typischen Qualitäten ausstatten:

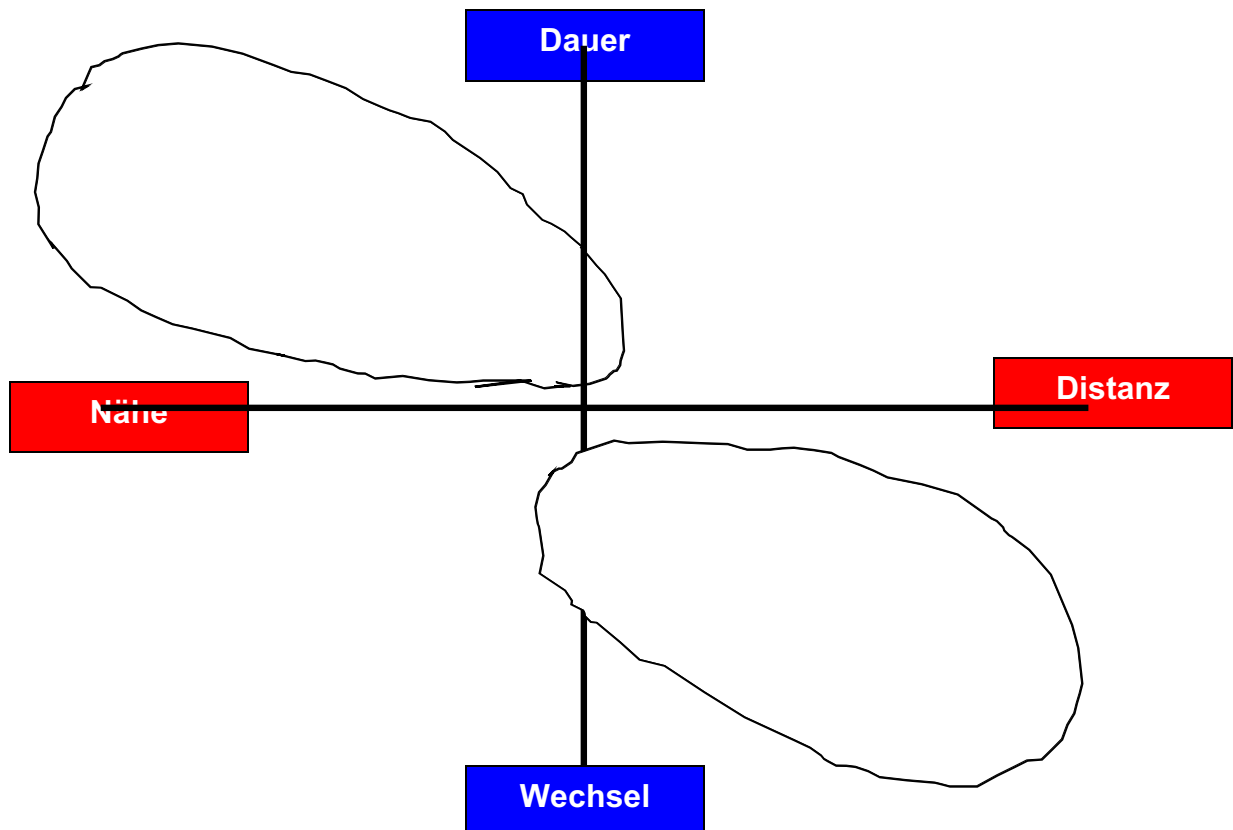


Eigene Aussagen verraten die Zugehörigkeit zu einem der 4 Pole im Kreuz:

Nähe	Befehle werden als Wünsche deklariert: „Ich würde mich freuen ...“ Ablehnung heisst „ich kann nicht“ deklariert, nicht „ich will nicht ...“ Forderungen werden nicht oder in der Wir-Form geäussert. Dissidenten werden wie „verirrte Schafe“ behandelt und durch Vermittlung von Schuldgefühlen zur Ordnung gerufen.
Distanz	Wertungen werden unpersönlich formuliert: „Es wäre wünschenswert“. Gefühle werden zurückgehalten: „Bleiben Sie bitte sachlich“. Hilfe wird nur sehr vorsichtig erbeten und gewährt: „Ich möchte Ihnen ja nicht zu nahe treten, aber ...“ Mit Lob wird sparsam umgegangen. Es wird streng zwischen Privat- und Berufsleben unterschieden: „Das gehört nicht hierher“.
Dauer	Es geht häufig darum zu erkennen, wer Recht hat. Argumente werden durch Prinzipien ersetzt: „Es gehört sich“. Umgangsformen werden stark beachtet. Man entschuldigt, wenn man Zeiten nicht einhält.
Wechsel	Regelbrüche gelten als Bereicherung: „Ich hab’ da eine tolle Idee“. Ideen werden umgesetzt, ohne die Zustimmung anderer abzuwarten. Ablehnung wird selten kommuniziert, sondern durch Themenwechsel „erledigt“. Spannungen werden vorschnell entladen: „Nun sei doch nicht so traurig“. Regelverstösse werden mit Augenzwinkern quittiert: „Er hat’s nicht so gemeint“.

:

Man markiert im Kreuzmuster jene Fläche, in welcher alle Aktionen angstfrei bewältigt werden können. Das ist das „*Heimatgebiet*“ (hellgraue Fläche). Punktsymmetrisch dazu liegt der „*Schatten*“, wo die Aktionen als fremd oder entgegengesetzt empfunden werden (dunkelgraue Fläche).



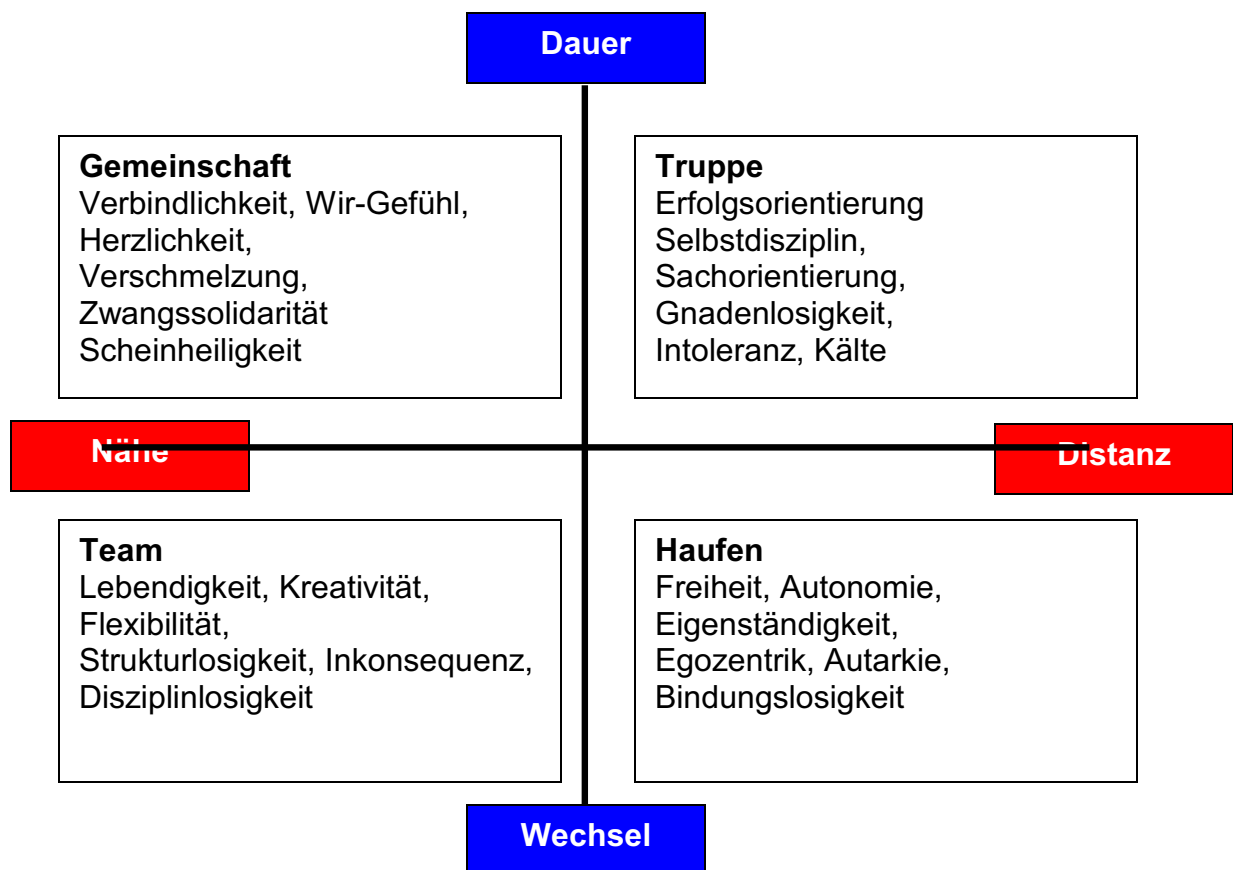
Lässt sich eine Gruppe eindeutig einem bestimmten Quadranten zuordnen, gibt sie sich als *Gruppenfeld-Typ* zu erkennen. Hier deren Heimat- und Schattenbescrieb:

Gemeinschaft: „Wir lassen uns unsere schöne Harmonie nicht von kalten Chaoten kaputtmachen!“

Truppe: „Wir lassen uns von sentimentalern Zeitverschwendern nicht in unserer effizienten Sachlichkeit beschneiden!“

Team: „Wir lassen uns von keinem toten Bürokraten die kleinkarierten Ärmelschoner der Sachzwangmentalität überstreifen!“

Haufen: „Wir lassen uns von dir idealistischem Polizisten doch nicht in einen Philharmoniker-Club zwingen!“



Gruppenkonflikte

Ursachen für Konflikte in der Gruppe können sein:

- Verteilungskonflikte
- Bewertungskonflikte
- Beurteilungskonflikte
- Persönlichkeitsbedingte Konflikte
- Rollenkonflikte
- Beziehungskonflikte

Die Einzelnen und die Gruppe können *Veränderungen* verschieden angehen:

Verleugnen: Das Problem wird einfach ignoriert. Es gibt kein Viereck.

Assimilieren: Das Problem wird nach vorhandenem Schema bearbeitet. Das neue Viereck wird als Doppeldreieck identifiziert.

Akkomodieren: Das Problem wird so verändert, dass es neuen Eindrücken gerecht werden kann. Man stellt sich auf Vielecke ein.

Soziogramm

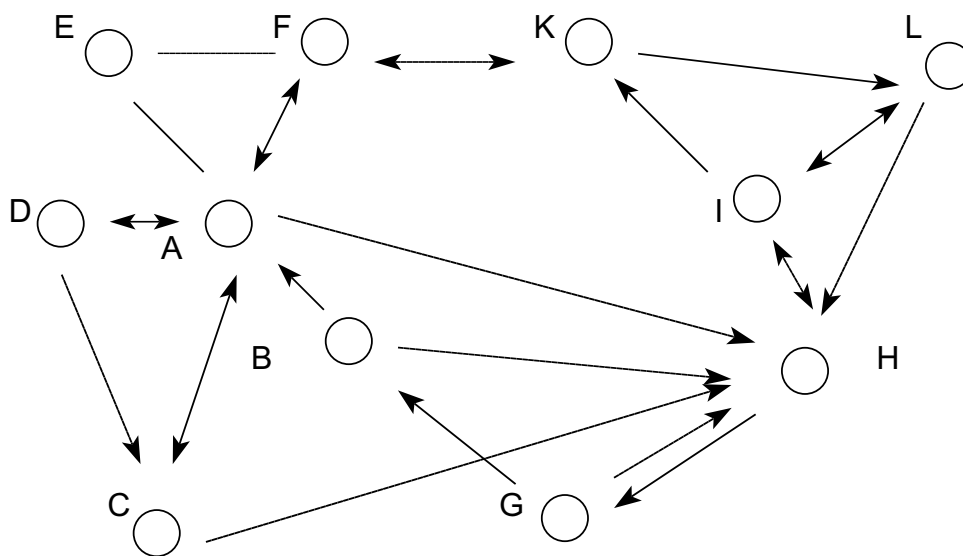
Problematisches Gruppenverhalten kann man verbessern, indem man die Rollen und die Beziehungen aufzeigt und bewusst macht. Die *Beziehungen* können in einem Soziogramm dargestellt werden. Dabei bedeuten:

— = positive Belegung

- - - = negative Belegung

Pfeile \times aktiv, Bewegung

kein Pfeil = inaktiv, Zustand



In diesem Soziogramm fallen etwa auf:

- die zentrale Stellung von A, der geschätzt wird, viele positiv angeht und selber nur H ablehnt
- das schwarze Schaf H, das nur über G an die Gruppe gebunden wird, das allerdings seine positive Haltung nicht erwidert
- die inaktive Beziehung zu E, mit dem aktiv überhaupt nichts läuft
- Untergruppen wie K/I/L
- die „serielle“ Beziehung von G über B zur Schlüsselfigur A

Wichtig ist ein Bewusstmachen der Beziehungen und Funktionen innerhalb der Gruppe. Das Soziogramm provoziert die Diskussion der Gruppe über sich selbst.

Wirken sich Einzelne ungünstig auf das Gruppenverhalten aus, greift man gezielt ein: Aussenseiter einbeziehen, Sündenböcke befreien, Störenfriede entlarven, Passive durch Ansprechen oder Aufträge aktivieren, usw.

Teil 9: Feedback und Metakommunikation

Feedback

Der Begriff *Feedback* stammt aus der Kybernetik (Regelungstechnik) und bezeichnet Rückkoppelung. In der Kommunikation bedeuten Feedbacks verbale und nonverbale *Rückmeldungen* auf vorangegangene Aussagen. Sie betreffen den Sachinhalt oder die Beziehungsseite und damit nicht nur vermittelte Inhalte, sondern auch das Kommunikationsverhalten des Senders. Sie melden Beobachtungen, nicht Analysen. Sie setzen Verbesserungen in Gang. „Feedback-Lesen“ heisst, auf den Gesichtern die Reaktionen erkennen.

Regeln für den Feedback-Geber:

Sofort unter Anwesenden	Feedbacks sollen <i>sofort</i> formuliert werden, unter <i>Anwesenden</i> , besser <i>mündlich</i> .
Konkret Veränderbares	Feedbacks sollen <i>konkret</i> sein und <i>Veränderbares</i> anvisieren.
Aufbauend konstruktiv	Sie sollen <i>aufbauend konstruktiv</i> sein und Verarbeitung auslösen, nicht Verteidigung. Das sichert man mit Fragen. Man spricht auch von „Feedforwards“.
Ich-Botschaft	Sie sollen als Ich-Botschaft übermittelt werden, so lassen sie andere Sichtweisen zu und verletzen nicht.

Regeln für den Feedback-Nehmer:

Danken
Offen sein
Empathisch, sich einfühlend
Gleichberechtigt in der Haltung
Erforschend, wo sinnvoll

Metakommunikation

„Meta“ heisst wörtlich: hinter. Bei der Metakommunikation treten die Beteiligten vom Schauplatz ihrer Kommunikation zurück und beurteilen diese. Metakommunikation ist Kommunikation über die Kommunikation.

Bildlich kann man das mit einem Hügel verdeutlichen, von dem aus die Kommunikationspartner auf ihr Kommunikationsverhalten „hinunter“ blicken.



Das gilt bereits für den Sender allein. Denn was er an Beziehungsbotschaften übermittelt, ist seine Aussage über die Kommunikation. Auf jede Definition der Beziehung reagiert der andere mit seiner eigenen. Dieser bestätigt, verwirft oder entwertet damit die des Partners. Jede Kommunikation enthält diese Beziehungsseite, deshalb liefert jede Nachricht ein Stück Metakommunikation (vgl. Quadratur der Nachricht). „Man kann nicht nicht metakommunizieren“.

Metakommunikation lässt Kommunikationsstörungen entdecken und macht bessere, förderliche Kommunikationsweisen bewusst. Sie kann auch schriftlich erfolgen. Beispiel: Gesprächsregeln auf einem Flipchart, die durch eine Sitzung begleiten.

Eine Gruppe kann präventiv Spielregeln sichtbar machen:

Wir sprechen offen.

Wir unterstützen uns gegenseitig.

Wir achten die Persönlichkeit und lassen alle ausreden.

Alle sollen mitgewinnen.

Wir erkennen den Ansporn eines gesunden Wettbewerbs.

Bei uns zählt die Gruppenleistung.

© Ronald Roggen